心理科学进展 2019, Vol. 27, No. 2, 370–380
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2019.00370

你和上司合拍吗？组织中的上下级匹配*

彭 坚[1] 王 震[2] 侯 楠[3]

([1]广州大学工商管理学院, 广州 51006) ([2]中央财经大学商学院, 北京 100081)
([3]东北大学工商管理学院, 沈阳 110169)

摘 要 上下级匹配, 作为影响领导−下属良性互动的关键因素, 近几年逐渐成为组织管理研究中的前沿话题。上下级匹配是指领导和下属在心理或行为特征方面的契合度, 包括一致性匹配和互补性匹配两种类型, 其测量方式也涉及直接测量与间接测量。从现有文献来看, 研究者主要考察了领导−下属在人格特质、社会认知、心理状态、工作行为和关系因素等方面的匹配效应, 涉及心理过程和互动过程两大中介机制, 个体因素和情境因素两大调节机制。未来研究可以关注传统性、面子意识等本土心理特征的匹配效应, 或者对现有的中介、调节机制进行拓展。

关键词 上下级匹配; 人与领导匹配; 领导力; 追随力

分类号 B849; C93

1 引言

在以往研究中, 领导占据着焦点位置(领导中心视角); 此时, 下属则是以配角的身份出现, 被动地接受来自领导的影响。随着外部环境的快速变化, 学术界和实践界开始认识到, 仅凭领导一人难以做出快速而精准的决策。换言之, 下属在实现组织目标过程中的重要性逐渐彰显。在此背景下, 不少学者开始将研究焦点转向下属, 呼吁"下属中心"的研究(Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014)。人与领导匹配理论的出现, 有效整合了"领导中心"和"下属中心"两个视角, 将领导和下属置于同等重要的对称位置, 以探讨领导特征和下属特征如何共同地产生化学反应并影响到工作产出。这些研究从上下级组合、搭配的角度, 为提高工作产出提供了富有洞见的理论与实践启发。

目前, 上下级匹配研究在国内外已取得一定进展。研究数量上, 自 2010 年以后呈上升趋势并维持至今。在研究方法上, 研究者们开始陆续采用前沿技术来替代传统的差值分析法, 揭示上下级的四种基本组合(高高、低低、高低和低高)的作用效果。在研究内容上, 开始探讨领导−下属的具体特征的匹配效应, 后果变量也逐渐多元化。虽然目前涌现了大量上下级匹配的研究成果, 但相关研究碎片化地分散在诸多文献之中, 且存在一系列问题亟待梳理与回答。例如, 我们该如何对"上下级匹配"进行操作化测量? 学者们又围绕哪些心理或行为特征开展了上下级匹配研究? 这些问题的存在, 一定程度上会加大后续研究开展的难度。为了解决上述问题, 本文拟先梳理上下级匹配的测量, 然后总结研究现状, 并在此基础上对未来研究做出展望。

2 测量

有效地测量组织中的上下级匹配, 是将研究思路予以可操作化的必经之路。目前, 学者们主要采取直接和间接两种方式来测量上下级匹配。

2.1 直接测量

直接测量主要聚焦在个体对上下级匹配情况的主观感知; 研究者通常要求下属来直接评定其与上司的总体匹配程度。例如, Hoffman, Bynum, Piccolo 和 Sutton (2011)直接撰写了 3 个题目来测量上下级匹配: "我的价值观与领导的价值观相匹

收稿日期: 2017-07-02
* 国家自然科学基金项目(71302129 和 71772193)。
通信作者: 王震, E-mail: wangzhen@cufe.edu.cn;
侯楠, E-mail: qq94177758@126.com

配” (α = 0.93)。在中国情境下, Van Vianen, Shen 和 Chuang (2011)采用了 4 个条目来询问被试与其上司(或下属)在价值观、性格、生活方式和工作方式上的匹配程度。目前, 一些研究采用直接测量法, 揭示了上下级匹配与领导−部属交换、主管承诺、情感承诺、幸福感、创造力的正向关系(Astakhova, 2016; Van Vianen et al., 2011)。直接测量法虽然比较容易操作, 但这种测量的效度往往容易遭受质疑, 尤其是主观评价的匹配情况可能受到社会赞许性或作答定势的干扰, 以及出现“主观评定的匹配并不能代表实际的匹配”这种困境。

2.2　间接测量

为了弥补直接测量法的局限, 一些学者开始倡议采用间接方式来进行测量(e.g., Edwards & Cable, 2009), 即分别测量领导和下属的生理特征或心理、行为特征, 然后通过差值法或多项式回归来表征匹配情形。差值法操作简单, 但容易增加误差, 导致结果出现伪相关, 且掩盖了匹配情形下(同高与同低)的独立效应。多项式回归和响应面分析的出现, 为对比领导和下属的多种组合情况(领导高−下属高、领导低−下属低、领导高−下属低、领导低−下属高)提供了可能。多项式回归方程(Edwards & Parry, 1993)公式如下:

$$Z = b_0 + b_1(X) + b_2(Y) + b_3(X^2) + b_4(XY) + b_5(Y^2) + e$$

多项式回归方程无法对匹配效应进行直接估计, 需要借助五个项的系数进行响应面分析。$b_3 - b_4 + b_5$ (不一致性线投射到响应面上的曲率)用于对比“一致情形”与“不一致情形”。$b_1 - b_2$ (不一致性线投射到响应面上的斜率)用于比较“领导高−下属低”和“领导低−下属高”的情形。$b_1 + b_2$ (一致性线投射到响应面上的斜率)用于对比匹配情况下的“高−高”与“低−低”情形。具体的方法介绍可参见 Edwards 和 Parry (1993)。

直接和间接测量存在一些差异(见表 1)。就测量内容而言, 直接测量法本质上反映了被试主观感知的匹配, 而这种主观感知可能产生高估或低估的现象; 间接测量法通过由上下级双方独立地汇报各自特征, 再通过相减或多项式回归来计算, 相对更为客观。就用途而言, 直接测量法、间接测量法中的差值分析法只能估计出匹配度与某变量的相关关系; 多项式回归和响应面分析不仅包括上述方法用途, 还可以比较两种匹配情形(高−高、低−低)和两种不匹配情形(高−低、低−高)。最后, 就结果精准性来讲, 直接测量法、间接测量法中的差值分析法在作答定势或社会赞许性的影响下, 容易高估了相关系数; 而多项式回归通过结合一次项、二次项和乘积项, 能降低伪相关出现的可能性。鉴于此, 后续研究在方法选取上需更加谨慎。

表 1　测量方法的对比

比较内容	直接测量法	间接测量法	
		差值分析法	多项式回归与响应面分析
测量内容	主观感知的匹配	较为客观、实际的匹配	较为客观、实际的匹配
方法用途	比较匹配与不匹配的情形	比较匹配与不匹配的情形	不仅可以比较匹配与不匹配的情形, 还可以比较两种匹配情形(高−高、低−低)、两种不匹配情形(高−低、低−高)。
结果精准性	很容易出现伪相关	容易出现伪相关	伪相关出现可能性不高

来源: 依据文献整理所得。

3　研究现状

本研究以“leader-follower congruence/ match/ fit/similarity”、“person-supervision fit”、“领导−下属一致性”、“领导−下属匹配”等为关键词, 在主要的中英文数据库(中国知网、EBSCO、Google Scholar; 王震, 宋萌, 孙健敏, 2014)进行检索。最终, 我们共获得 40 篇文献。通过梳理与编码, 形成了图 1 所示的研究全景图。接下来, 本文将从人格特质、社会认知、心理状态、工作行为和关系因素等五个方面详细阐述研究现状。

3.1　人格特质

3.1.1　外向性人格

外向性人格是大五人格中的一个重要维度, 反映了个体活动能量的数量和强度。陈乐妮和王桢(2016)发现, 领导和下属的外向性人格差异越大, 上下级之间越能够实现支配补偿, 从而增强了下属的工作投入。外向性人格一致性不仅能够影响下属的工作状态, 还会塑造领导行为。Wang, Chen 和 Luo (2014)证实, 当上下级在外向性人格上越趋近一致时, 下属报告的变革型领导行为越

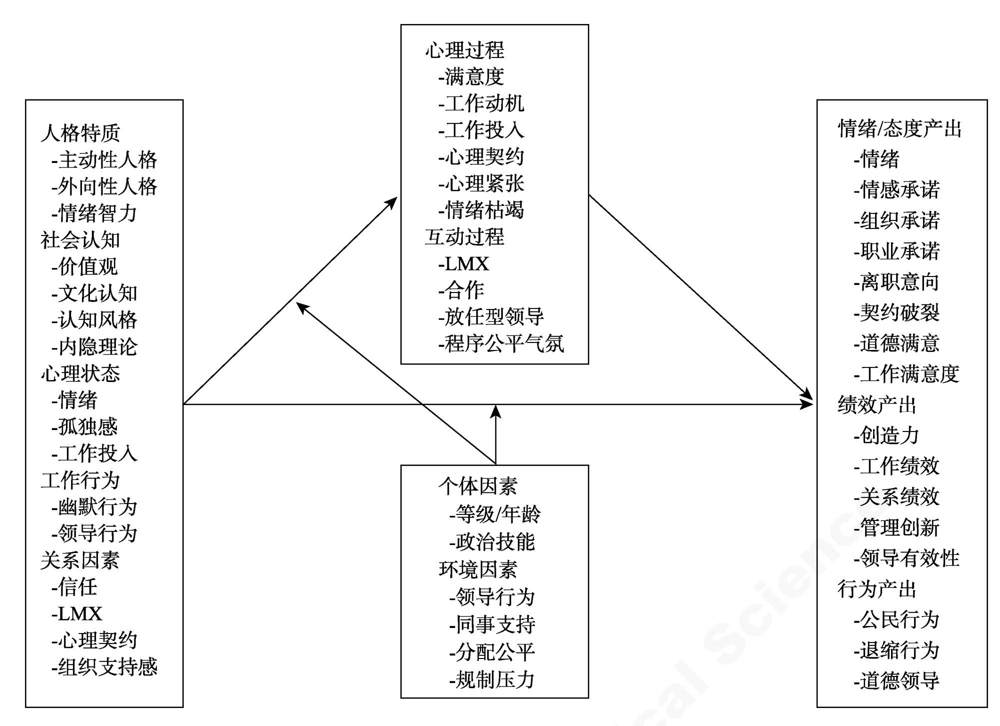


图 1 上下级匹配研究全景图

高。同年, Hrivnak 和 Nielsen (2014)也证实了上下级的外向性人格一致性(时间点 1)能够预测下属感知的变革型领导行为(时间点 2)。上述研究暗示:外向性人格对下属的影响遵循“互补性匹配最优”的原则, 而对领导的影响还是遵循“一致性匹配最优”的原则。

3.1.2 主动性人格

主动性人格是指个体主动采取行动来影响周围环境的一种稳定倾向性(Bateman & Crant, 1993)。Zhang, Wang 和 Shi (2012)发现, 领导−下属的主动性人格一致性程度越高, 双方越能够就“改变现状还是维持现状”达成一致目标, 进而有利于领导−下属交换关系(Leader-Member Exchange, LMX)的发展。在一致的情况下, 双方都主动时, 会在关系建构上付出更多精力。Yang, Yan, Fan 和 Luo (2017)在 Zhang 等(2012)的基础上, 将后果变量拓展至工作投入, 发现主动性人格一致性会增强下属的工作投入, 且在一致的情况下, 下属的工作投入随着双方主动性人格的提高而直线上升。上述两项研究样本均源自于中国—— 一个具有高权力距离的集体主义文化国家。至于上述结论能否推广至西方情境, 目前还知之甚少。

3.1.3 情绪智力

情绪智力是一种综合的情绪能力, 主要体现在四个方面:感知和表达情绪, 运用情绪促进思考, 理解情绪知识, 调控自己或他人的情绪(Mayer & Salovey, 1997)。Sears 和 Holmvall (2010)研究发现, 情绪智力一致性有利于领导和下属准确地识别、理解对方的情绪感受, 并能够采取较为一致的情绪管理方式, 从而实现更顺畅的情感交流, 发展出更高质量的 LMX。上述主要将情绪智力作为一个高阶构念进行探讨, 忽略了不同维度之间的差异化影响机理。为此, Murdoch (2015)从情绪智力的四个维度切入, 深化了情绪智力一致性与 LMX 关系的研究。该研究的具体结果是:领导−下属在评价自我情绪、使用情绪和情绪调节上的一致性均能正向预测 LMX, 但评价他人情绪这个维度并不具有一致性效应。

3.2 社会认知

3.2.1 价值观

价值观一致性反映了双方对事物的看法趋向一致, 能够使双方在许多问题上达成共识, 降低冲突发生的可能性, 从而提高 LMX、下属对主管的承诺、组织承诺(Van Vianen et al., 2011)、工作

满意度和工作绩效(Jung & Avolio, 2000)。此外，上下级价值观一致性还能调节 LMX 与绩效之间的正向关系(Markham, Yammarino, Murry, & Palanski, 2010)。以上这些研究主要聚焦在一般性价值观，即个体对事物持有的一些基本看法。近年来一些学者开始探索特定价值观的匹配效应，如亲环境价值观、社会责任价值观等。Spanjol, Tam 和 Tam (2015)发现，领导−下属环境价值观一致性有利于提升下属的工作满意度。Kang, Byun 和 Park (2014)发现，领导−下属的社会责任价值观一致性与下属的道德满意度呈正相关。

3.2.2　文化认知

目前，学者围绕组织文化感知、权力距离开展了上下级匹配研究。组织文化是组织成员共享的一套价值意义系统。在组织中，领导和下属对组织文化的感知相一致时，领导在管理活动中更敢于尝试一些新的方法和程序，从而激发了管理创新(Zyphur, Zammuto, & Zhang, 2016)。权力距离取向表示个体对组织中权力分配不平等情况的接受程度。Cole, Carter 和 Zhang (2013)指出，领导−团队的权力距离取向一致性能增强团队的程序公平氛围。刘海洋、刘圣明、王辉和徐敏亚(2016)证实，领导−下属的权力距离不一致会导致员工情绪衰竭。在该研究的基础上，Bai, Dong, Liu 和 Liu (2017)进一步发现，领导−下属的权力距离不一致会引起下属的心理压力。

3.2.3　认知风格

认知风格指个体在信息加工处理与体验方面的持续性特征。Suazo, Turnley 和 Mai-Dalton (2005)证明，领导−下属的认知风格一致性负向预测下属心理契约破裂。Atabay (2007)指出，领导−下属的认知风格一致性能够预测下属感知的心理契约履行。Allinson, Armstrong 和 Hayes (2001)发现：当领导的直觉型认知高于下属时，领导在双方关系中的统治地位较低，下属的统治角色则更高。此外，还有学者考察了道德认知与道德领导的关系。例如，Jordan, Brown, Trevino 和 Finkelstein (2013)认为：当领导的道德认知水平高于员工时，员工感知的道德领导最强。Qin, Huang, Hu, Schminke 和 Ju (2018)证明，领导−下属的道德认同一致性能够降低领导者的消极情感体验，提升道德领导行为。

3.2.4　内隐领导/追随

内隐领导(Implicit Leadership Theories, ILTs)表征了个体对领导应具备何种特征的一种预期，通常包括原型和反原型两个维度(Lord, Foti, & De Vader, 1984)。当领导与下属具有一致的领导原型时，更有利于 LMX 的发展(Riggs & Porter, 2017)。遗憾的是，但上述结论不适用于领导反原型。近年来研究者也提出了内隐追随(Implicit Followership Theories, IFTs)这个概念，表征个体对追随者角色特征所持有的预期(Sy, 2010)。目前，研究者发现上下级的追随原型一致性能够使双方达成角色共识，提高下属的关系绩效(彭坚，王霄，2016)，促进合作行为(Coyle & Foti, 2015)。以上研究主要是以一致性匹配为视角，一些研究也开始从互补性匹配(要求−能力匹配)视角来揭示 IFTs 的功效。这些研究认为，倘若下属的实际特质契合领导心目中的追随原型时，下属能成为领导的“意中人”，此时，领导会用仁慈(Wang & Peng, 2016)和授权(彭坚，冉雅璇，康勇军，韩雪亮，2016)的方式来对待下属，且更少辱虐下属(祝振兵，曹元坤，彭坚，2017)。然而，上述匹配情形下，下属会产生负担和赋能两种矛盾的心理体验(彭坚，王震，2018)。

3.3　心理状态

3.3.1　情绪

情绪对人类的工作与生活具有不可忽视的影响，它不仅关系到员工的身心健康，还会影响到员工的工作表现，乃至领导有效性。Yu 和 Chu (2007)发现情绪一致性能够提升下属的组织公民行为，且该结论适用于积极情绪和消极情绪。Damen 和 Daan (2008)研究发现，当领导的情绪表达与员工的情绪表达相一致时，员工对领导有效性的评价更高。换言之，上下级之间的情绪一致性能够积极影响员工的认知评估。

3.3.2　职场孤独感

近年来，工作场所的健康议题逐渐受到重视(刘涛，陈晓，廖建桥，2017)。职场孤独感是影响心理健康的一个重要因素，它指一种因缺乏满意的职场人际关系而导致的痛苦心理体验(Lam & Lau, 2012)。Chen, Wen, Peng 和 Liu (2016)发现，领导−下属的孤独感组合情况会对 LMX 产生不同的影响，尤其是领导−下属的孤独感一致会有利于双方交换关系的发展。除此之外，在一致性的情

况下，领导和下属的孤独感均低时，LMX 关系更高；在不一致的情况下，与下属的孤独感低于领导的情形相比，下属的孤独感高于领导时的 LMX 更高。

3.3.3 工作投入

工作投入是一种通过自我控制而达到的自我与工作角色相结合的积极状态。张珊珊和张建新(2014)对 133 个团队进行调查研究，发现领导–团队的工作投入越一致，团队绩效越好。此外，该研究还发现，领导–团队的工作投入一致性具有加强效应：在领导–团队工作投入一致的情况下，团队绩效随着双方工作投入的共同增加而提高，并且在领导–团队工作投入均高的情况下达到最大值。

3.4 工作行为

3.4.1 幽默行为

Martin, Patricia, Gwen, Jeanette 和 Kelly (2003)将幽默划分为四种类型，即亲和型幽默、攻击型幽默、自我增强型幽默和自我嘲讽型幽默。近年来，工作场所中幽默的重要性逐渐被揭示(成雨聪，刘毅，2017)。Wisse 和 Rietzschel (2014)在荷兰情境下发现，下属的幽默类型会影响 LMX，尤其是亲和型幽默的下属具有更高水平的 LMX，而攻击型幽默的下属会报告更低的 LMX。然而，领导的幽默类型无法显著预测 LMX，但可以与下属的幽默类型共同地发挥作用。当下属的自我嘲讽型幽默水平高时，领导的自我嘲讽型幽默与 LMX 呈正相关。

3.4.2 领导行为

以往的领导力研究大都采用下属评价的方式，随着“自我–他人一致性” (Self-Other Agreement)研究范式的兴起，一些研究开始从领导和下属两方面获取信息，以及探讨两者评价的一致性如何影响下属的工作产出。Černe, Dimovski, Maric, Penger 和 Škerlavaj (2014)在制造型企业中发现：当领导和下属评价的真实型领导一致且均处于高水平时，下属的工作满意度最高。Amundsen 和 Martinsen (2014)基于挪威 3 个直辖市的政府机构样本，发现：在评价一致的情况下，授权型领导与领导有效性评价呈现倒“U”型关系。Humborstad 和 Giessner (2018)基于领导分类理论，提出授权型领导可能被下属感知为放任式领导，尤其是当下属的授权期望较低时。鉴于此，未来研究可从“自我–他人一致性”视角揭示一些前沿领导概念的作用机制，如家庭支持型主管和自恋型领导(李铭泽，刘文兴，周空，2017；聂琦，谢煜，2018)。

3.5 关系因素

3.5.1 信任

信任是指“信任方”基于对“被信任方”行为意图的积极期望而愿意接受由此带来的风险，相信对方不会损害自己利益(Rousseau, Burt, Sitkin, & Camerer, 1998)。上下级的情感信任一致性能够使互动双方达成心理平衡，从而激发了团队绩效、公民行为，但认知信任一致性并不具备上述效应(Carter & Mossholder, 2015)。信任一致性不仅能够影响团队产出，在个体水平上同样具有积极作用。新近一项研究(Kim, Wang, & Chen, in press)发现，当“下属对领导的信任水平”慢慢接近“领导对下属的信任水平”时，下属的任务绩效、关系绩效会随之增高，当“下属对领导的信任水平”超过“领导对下属的信任水平”时，下属的任务绩效、关系绩效则开始下滑。

3.5.2 领导–成员交换

领导和下属都会形成一种对交换质量的感知，且这种感知可能达成一致，亦可能会产生分歧(高估或低估)。Markham 等(2010)研究发现，当上下级对 LMX 的感知相一致时，高质量的 LMX 更能够激发高质量的绩效。此外，还有一些学者探讨了领导–下属 LMX 感知的各种组合情况如何影响下属的工作态度和绩效。例如, Cogliser, Schriesheim, Scandura 和 Gardner (2009)提出，当领导–下属都具有较高的 LMX 感知时，下属的工作绩效、工作满意度和组织承诺会更高。Matta, Scott, Koopman 和 Conlon (2014)发现：领导–下属双方对 LMX 的感知一致时，不论是高高一致还是低低一致，下属的工作投入会有显著提升。

3.5.3 心理契约

心理契约(Psychological Contract)是存在于员工与组织之间的一种互惠交换协议的心理条款，具有隐蔽性和主观性，主要表征了员工对安全与归属感、价值认同，培训与发展机会等期望。Kim, Laffranchini, Wagstaff 和 Jeung (2017)基于 2005 年韩国综合社会调查，探讨了雇主–雇员的心理契约一致性如何影响雇员的情感承诺与职业承诺。结果发现，心理契约一致性正向影响情感承诺和职业承诺，即当雇主与雇员在互惠协议的主观条

款上达成共识，雇员更容易对组织以及这份职业产生价值认同。

3.5.4　组织支持感

组织支持感(Perceived Organizational Support, POS)是指个体对“组织如何看待他们的贡献并关心他们的利益”的一种总体知觉和信念。Bashshur, Hernández 和 González-Romá (2011)在银行支行样本中，发现领导 POS 和团队 POS 的不同组合会对团队情绪、绩效产生不同的影响。具体而言，与不一致情形相比，当领导和团队的 POS 一致时，团队消极情绪降低，积极情绪和工作绩效增加；在一致情形下，当领导和团队的 POS 为高–高一致时，团队积极情绪和绩效达到最优水平；在不一致的情况下，当领导的POS高于团队的POS时，积极情绪和工作绩效更低，消极情绪更高。

4　中介机制

纵观现状，在上下级匹配研究中，中介机制主要集中在两方面：心理过程与互动过程。

4.1　心理过程

心理过程，尤其是下属在工作中的一系列心理感受或工作态度，是连接上下级匹配与下属心理、行为结果的重要纽带。目前，能够解释上下级匹配功效的心理过程机制主要包括：内部动机、工作满意度、工作投入、心理契约、心理紧张和情绪枯竭。

第一，Carter 和 Mossholder (2015)指出，工作动机在信任一致性与团队绩效、组织公民行为之间发挥中介作用；这是因为领导–团队相互信任程度一致情形有利于领导与成员之间关系的平衡，从而能激发团队成员的工作动力，并最终体现为高水平的团队绩效、组织公民行为。第二，工作满意度也是上下级匹配发挥作用功效的一个重要内部机理。张珊珊和张建新(2014)认为，领导–团队的工作投入一致性能够提高团队成员的工作满意度，从而提升工作绩效。此外，Spanjol 等(2015)发现，工作满意度中介了领导–下属环境价值观一致性和创造力之间的正向关系。第三，工作投入被证实在上下级匹配与工作绩效之间扮演中介作用。例如，彭坚和王霄(2016)发现，当领导和下属具有相似的追随原型时，下属会产生更高的工作投入，从而提升关系绩效。第四，心理契约也是解释上下级匹配与下属工作表现之间关系的一个重要机制。正如 Atabay (2007)所发现，当上下级具有相似的认知加工风格时，下属能体验到心理契约履行，并通过从事组织公民行为来作为回报。第五，Bai 等(2017)研究表明，下属工作场所心理紧张中介了领导–下属权力距离价值观不一致性与退缩行为之间的关系。领导–下属权力价值观不一致构成了下属的压力源，在这种压力源的作用下，下属会感到心理紧张，进而产生退缩行为。第六，刘海洋等(2016)研究表明，领导–下属权力距离价值观一致性能够降低下属的情绪枯竭，从而对工作绩效产生增益影响。

4.2　互动过程机制

互动过程，即领导和下属在工作中的人际互动模式或行为，被广泛用于解释上下级匹配如何作用于下属产出。纵观现状，现有研究涉及的互动机制主要集中在 LMX、合作、程序公平气氛和放任型领导四个方面。

首先，LMX 是探讨最为广泛的一种互动机制，且被大量研究证实能够将上下级匹配的积极功效传递至下属工作产出。例如，Yu 和 Chu (2007)证实，上下级情绪一致性能够有效提升 LMX，从而激发下属的组织公民行为。van Vianen 等(2011)指出，上下级匹配能够通过 LMX 对下属的组织承诺产生影响。Zhang 等(2012)研究表明，领导–下属的主动性人格一致时，双方能形成良好的LMX，从而提升下属工作产出。Chen 等(2016)同样发现，LMX 能够中介领导–下属孤独感一致性与下属离职意向之间的关系。Riggs 和 Porter (2017)证明，领导–下属的领导原型一致性能够促进LMX 质量的发展，从而使下属获得更多职业发展、参与培训的机会。其次，合作也是一种重要的互动机制。Coyle 等(2015)探索领导–下属追随原型一致与 LMX 质量时，发现两者并不存在显著的直接关系。为了解决这个困惑，Coyle 等(2015)提出了合作的中介作用。再者，程序公平气氛也被证实为一种中介机制。Cole 等(2013)研究发现，程序公平气氛在权力距离价值观一致性与组织公民行为、工作绩效之间发挥中介作用。最后，上下级匹配可以通过领导行为影响下属感知。Humborstad 和 Giessner (2018)指出，当领导的授权行为与下属的授权期望不一致时，下属会将领导的表现视为一种放任行为，继而给予领导更消极的评价。

5 调节机制

目前，在上下级匹配作用功效中扮演调节角色的因素主要集中在：个体差异与情境因素。

5.1 个体差异

关于个体差异的调节作用，目前研究主要关注了等级差异、年龄差异和政治技能。Guillén 和 Karelaia (2012)研究指出，领导−下属间等级差异较大时，上下级之间的不一致并不会让领导感到职位威胁，此时，领导依旧会认为自身是安全的，因而在评价下属工作绩效时不会出现较大偏差。该研究还提出，当领导年龄大于下属时，这种情况并不会给领导带来较大的威胁感，从而不会特意给年轻下属更低的绩效评分；这是因为年长者凭借更丰富经验，会被认为应在组织层次中占据更高的职位。此外，另一项研究(Bai et al., 2017)指出，当领导具有高政治技能时，领导−下属权力距离价值观不一致对心理紧张的负向影响会被减弱。具体而言，政治技能较高的领导者很容易感知到下属的权力距离取向，也能发觉、理解下属面对权力距离差异所产生的心理压力。此时，政治技能较高的领导者会调整自己的行为来降低下属压力，以减少下属不必要的资源损耗。

5.2 情境因素

情境因素是影响上下级作用功效的一个重要权变机制，现有研究分别从领导、同事、组织和外部环境进行了探讨。Wang, Hsieh, Tsai 和 Cheng (2012)从差异化变革型领导的角度揭示了价值观一致性与建言行为关系的边界条件。结果发现，差异化变革型领导会弱化价值观一致性对合作性建言的正向影响，但会强化价值观一致性对合作性沉默的正向影响。其次，刘海洋等(2016)探讨了同事支持在权力距离一致性与情绪枯竭之间的调节作用。结果发现，在高同事支持情况下，领导−下属权力距离不一致性所带来的情绪枯竭会更少，而在低同事支持的情况下，权力距离不一致更容易诱发下属的情绪枯竭。再者，Kim 等(2017)指出分配公平正向调节了雇主−雇员心理契约抑制与情感承诺、职业承诺间的关系。具体而言，在高分配公平环境下，双方的心理契约达成一致时，雇主不仅愿意而且会从实际分配行动上满足雇员的期望，从而使雇员对组织产生情感依附。最后，规制压力能够调节环境价值观一致性对下属工作满意度的影响(Spanjol et al., 2015)。即便上下级具有一致的环境价值观，但在工作中感受到外部约束和环保强迫，很难油然而生地对工作产生满意之情。

6 总结与展望

本文在梳理现状的基础上，归纳出一个整合理论框架，具体见图 2。该框架突出了领导−下属的人格、认知、状态、行为和关系等因素可以通过两条匹配机制(一致性与互补性)影响到下属或领导的结果产出。在价值观议题上，大量研究还是支持了一致性最优的假说(Jung & Avolio, 2000; Van Vianen et al., 2011)。需要补充的是，在亲和型特征上愈接近一致，领导−部属在互动过程中将更加顺利，如情绪智力、信任等研究结果(e.g., Murdoch, 2015)支持了上述观点；相反，在控制型特征上越互补，此时的互动效果也最优，如外向性、支配性等相关研究结果(e.g., Glomb & Welsh, 2005)支持了上述观点。

虽然有关上下级匹配的研究成果正日渐增多，现有的大部分研究关注的是西方背景下提出的构念，诞生了较多西方文化的产物。鉴于此，未来研究在中国情境下探索上下级匹配议题，还需考虑中国社会的一些特有现象或结合一些具有中国特色的构念。本研究建议后续研究可以从以下几方

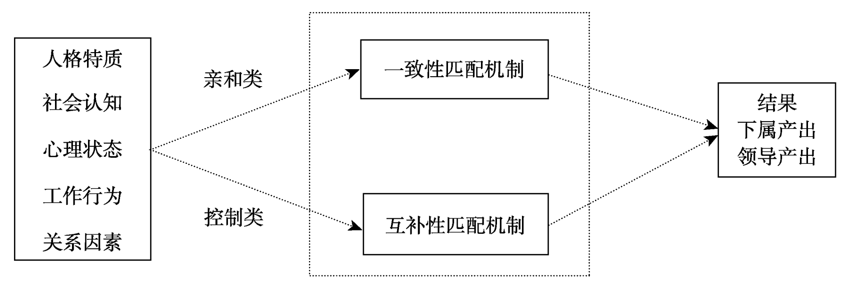


图 2　上下级匹配的作用功效之整合模型

面做进一步的探索。

第一，探讨领导−下属在一些本土心理特征上是否具有一致性效应或互补性效应。中国文化源远流长，一些传统文化观念通过代际传承、耳濡目染，依然渗透进现代人的心灵。为了表征这些中国传统文化烙印，一些华人学者提出了传统性(杨国枢, 余安邦, 叶明华, 1989)和面子观等本土概念。就传统性而言，它是个体对社会传统文化的认知和接受程度，主要表现为遵从权威、孝亲敬祖、安分守己、宿命自保和男性优越(杨国枢等, 1989)。当领导−下属的传统性价值观处于一致水平时，双方能够就“上尊下卑”的角色定位达成共识，有利于双方在工作中建立合作关系。除传统性外，现代中国人还具有较强的面子观。面子是个体极力主张的一种社会自我形象，它往往是建立在他人评价的基础上(陈之昭, 2006)。因为渴望获得他人的尊重、认可和赞扬，面子观念较强的个体在人际互动中喜欢占据主导地位。当一个好面子的领导与一个不好面子的下属搭档时，下属更愿意牺牲自己的颜面来维护领导的积极形象，从而更容易博得领导的喜爱，发展出高质量的交换关系。综上，同为中国传统观念，传统性可能存在一致性匹配最优效应，而面子观可能是互补性匹配最优。建议未来研究可对此议题进行探索。

第二，在中国情境下进一步深化上下级匹配影响下属产出的中介机制。目前，大量研究认为，上下级匹配影响下属产出的一个最普遍的机制是LMX (e.g., Chen et al., 2016)。LMX 是根植于西方社会交换理论而提出的概念(Graen & Uhl-bien, 1995)，主要反映了领导−下属在工作中的交换，因为在西方社会领导关心下属私事容易被视为一种隐私侵犯，从而导致 LMX 的内涵主要聚焦在工作情境。然而，中国社会重视“人情”和“关系”，这赋予了中国情境中上下级交换的范畴拓展至工作之外的“私事”。于是, Law, Wong, Wang 和 Wang (2002)基于中国情境，提出了领导−下属关系(Guanxi)的概念，以刻画领导−下属在私人生活中建立的交换关系。本文建议未来研究在中国情境下探索上下级匹配的作用功效时，不仅可以考虑工作关系，还可以将私人关系纳入研究设计，更深入、全面地剖析上下级匹配影响下属产出的中介机制。

第三，探究中国本土文化在上下级匹配作用功效中的调节/权变作用。虽然现有研究陆续揭示了上下级匹配发挥作用功效的权变条件，但至今还较少有研究考虑中国文化的权变作用。在中国情境下，大众往往会表现出高不确定性规避的特征(Manrai & Manrai, 2011)，即面对未来不确定情景而产生一种回避心理(Hofstede, 1980)。当个体具有高水平的不确定性规避时，其更偏好于可预测的人际互动，且更难忍受人际互动中的个体差异和不可预测性(Zlomke & Jeter, 2014)。循此逻辑，在高不确定性规避下，领导和下属往往具有回避不确定情形的心理需求。此时，倘若上下级之间能够达成匹配，领导和下属在一定程度上能够预测对方的行为，这有利于满足双方的不确定性规避需求，从而有助于提升领导、下属的幸福体验和工作产出。由此可见，不确定性规避会强化上下级匹配的作用功效，具体表现为：在高不确定性规避的中国情境下，上下级匹配对幸福体验、工作产出的积极影响更强。建议未来研究考虑此议题。

参考文献

陈乐妮, 王桢, 骆南峰, 罗正学. (2016). 领导−下属外向性人格匹配性与下属工作投入的关系：基于支配补偿理论. *心理学报, 48*(6), 710–721.

陈之昭. (2006). 面子心理的理论分析与实际研究. 见 杨国枢(编), *中国人的心理* (pp. 121–188). 南京: 江苏教育出版社.

成雨聪, 刘毅. (2017). 职场幽默研究新取向: 多层次视角. *中国人力资源开发, 34*(6), 55–63.

李铭泽, 刘文兴, 周空. (2017). 自恋型领导会诱发工作场所越轨行为吗?——来自道德推脱和道义不公平理论的解释. *中国人力资源开发, 34*(4), 76–83.

刘海洋, 刘圣明, 王辉, 徐敏亚. (2016). 领导与下属权力距离一致性对下属工作绩效的影响及其机制. *南开管理评论, 19*(5), 55–65.

刘涛, 陈晓, 廖建桥. (2017). 建设性批评和破坏性批评对个体心理健康影响的实验研究. *中国人力资源开发, 34*(7), 59–71.

聂琦, 谢煜. (2018). 家庭支持型主管行为与离职倾向: 工作家庭冲突双向性和工作满意度的多重中介作用. *中国人力资源开发, 35*(1), 48–59.

彭坚, 王霄. (2016). 与上司“心有灵犀”会让你的工作更出色吗? 追随原型一致性、工作投入与工作绩效. *心理学报, 48*(9), 1151–1162.

彭坚, 冉雅璇, 康勇军, 韩雪亮. (2016). 事必躬亲还是权力共享? 内隐追随理论视角下领导者授权行为研究. *心

理科学, 39(5), 1197–1203.

彭坚, 王震. (2018). 做上司的"意中人": 负担还是赋能? 追随原型−特质匹配的双刃剑效应. *心理学报, 50*(2), 216−225.

王震, 宋萌, 孙健敏. (2014). 真实型领导: 概念、测量、形成与作用. *心理科学进展, 22*(3), 458–473.

杨国枢, 余安邦, 叶明华. (1989). 中国人的传统性与现代性概念与测量. 见 杨国枢, 余安邦 (主编). *中国人的心理与行为* (pp.241–306), 台北: 桂冠图书公司.

张珊珊, 张建新. (2014). 领导−团队投入匹配对团队绩效的影响: 团队满意度氛围的作用. *心理科学, 37*(1), 140–145.

祝振兵, 曹元坤, 彭坚. (2017). 积极追随原型-特质匹配对辱虐管理的影响——基于多项式回归与响应面分析的探索. *心理科学, 40*(6), 1405–1411.

Allinson, C. W., Armstrong, S. J., & Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(2), 201–220.

Amundsen, S., & Martinsen Ø. L. (2014). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly, 25*(4), 784–800.

Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research, 69*(2), 956–963.

Atabay, G. (2007). Psychological contract breach and organizational citizenship behavior: Exploring cognitive similarity and leader-member exchange as antecedents. *Review of Business Research, 7*(6), 27–37.

Bai, Y., Dong, Z. L., Liu, H. Y., & Liu, S. M. (2017). We may be different, but I can help you: The effects of leaders' political skills on leader-follower power distance value incongruence and withdrawal behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *24*(2), 216–229

Bashshur, M. R., Hernández, A., & González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: A longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 558–573.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 103–118.

Carter, M. Z., & Mossholder, K. W. (2015). Are we on the same page? The performance effects of congruence between supervisor and group trust. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1349–1363.

Černe, M., Dimovski, V., Maric, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management, 39*(3), 453–471.

Chen, Y. S., Wen, Z. L., Peng, J., & Liu, X. Q. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology, 31*(4), 864–879.

Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly, 20*(3), 452–465.

Cole, M. S., Carter, M. Z., & Zhang, Z. (2013). Leader-team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology, 98*(6), 962–973.

Coyle, P. T., & Foti, R. (2015). If you're not with me you're... ? Examining prototypes and cooperation in leader–follower relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*(2), 161–174.

Damen, F., Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2008). Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower performance. *Journal of Applied Social Psychology, 38*(4), 868–902.

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 654–677.

Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1577–1613.

Glomb, T. M., & Welsh, E. T. (2005). Can opposites attract? Personality heterogeneity in supervisor-subordinate dyads as a predictor of subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 749–757.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6*(2), 219−247.

Guillén, L., & Karelaia, N. (2012). When opposites hurt: Similarity in getting ahead in leader-follower dyads as a predictor of job performance evaluations. *European School of Management and Technology Working Paper. No. 11−12 (R1)*, http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201307224200

Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal, 54*(4), 779–796.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization, 10*(4), 15–41.

Hrivnak, G. A., & Nielsen, T. M. (2014). *Leader-follower extraversion congruence and follower perceptions of transformational leadership: A test using response surface modeling*. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting Proceedings. Philadel.

Humborstad, S. I. W., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management, 44*(2), 757–783.

Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive-Follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management, 39*(3), 660–683.

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior, 21*(8), 949–964.

Kang, S. W., Byun, G., & Park, H. J. (2014). Leader-follower value congruence in social responsibility and ethical satisfaction: A polynomial regression analysis. *Psychological Reports, 115*(3), 725–740.

Kim, S. H., Laffranchini, G., Wagstaff, M. F., & Jeung, W. (2017). Psychological contract congruence, distributive justice, and commitment. *Journal of Managerial Psychology, 32*(1), 45–60.

Kim, T. Y., Wang, J., & Chen, J. S. (in press). Mutual trust between leader and subordinate and employee outcomes. *Journal of Business Ethics, 149*(4), 945–958. DOI: 10.1007/s10551-016-3093-y.

Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(20), 4265–4282.

Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D. X., & Wang, L. H. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management, 11*(4), 751–765.

Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*(3), 343–378.

Manrai, L. A., & Manrai, A. K. (2011). Cross-cultural and cross-national consumer research in the global economy of the twenty-first century. *Journal of International Consumer Marketing, 23*(3−4), 167–180.

Markham, S. E., Yammarino, F. J., Murry, W. D., & Palanski, M. E. (2010). Leader-member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 469–480.

Martin, R. A., Patricia, P. D., Gwen, L., Jeanette, G., & Kelly, W. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality, 37*(1), 48–75.

Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal, 58*(6), 1686–1708.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.

Murdoch, S. C. (2015). *The effect of leaders' and subordinates' emotional intelligence and the effect of their similarity of emotional intelligence on leader-member exchange quality*. Unpublished Doctoral Dissertation, Chicago School of Professional Psychology.

Qin, X., Huang, M. P., Hu, Q. J., Schminke, M., & Ju, D. (2018). Ethical leadership, but toward whom? How moral identity congruence shapes the ethical treatment of employees. *Human Relations*, *71*(8), 1120–1149.

Riggs, B. S., & Porter, C. O. L. H. (2017). Are there advantages to seeing leadership the same? A test of the mediating effects of LMX on the relationship between ILT congruence and employees' development. *The Leadership Quarterly, 28*(2), 285–299.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393–404.

Sears, G. J., & Holmvall, C. M. (2010). The joint influence of supervisor and subordinate emotional intelligence on leader–member exchange. *Journal of Business and Psychology, 25*(4), 593–605.

Spanjol, J., Tam, L., & Tam, V. (2015). Employer–employee congruence in environmental values: An exploration of effects on job satisfaction and creativity. *Journal of Business Ethics, 130*(1), 117–130.

Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai-Dalton, R. R. (2005, August). *Antecedents of psychological contract breach:*

The role of similarity and leader-member exchange. Paper Presented at the Annual Meeting of Academy of Management. Honolulu, HI.

Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 113*(2), 73–84.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 83–104.

Van Vianen, A. E. M., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior, 32*(6), 906–926.

Wang, A. C., Hsieh, H. H., Tsai, C. Y., & Cheng, B. S. (2012). Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management & Organization Review, 8*(2), 341–370.

Wang, Z., Chen. L., & Luo, N. (2014, December). *Effects of leader-follower congruence in positive affectivity and extraversion on transformational leadership and follower work engagement.* Paper Presented at the 28th annual Australian and New Zealand Academy of Management conference. Sydney, Australia.

Wang, X., & Peng, J. (2016). The effect of implicit-explicit followership congruence on benevolent leadership: Evidence from Chinese family firms. *Frontiers in Psychology, 7*, 812.

Wisse, B., & Rietzschel, E. F. (2014). Humor in leader-follower relationships: Humor styles, similarity and relationship quality. *Humor: International Journal of Humor Research, 27*(2), 249–269.

Yang, K. J., Yan, X. F., Fan, J., Y. & Luo, Z. X. (2017). Leader-follower congruence in proactive personality and work engagement: A polynomial regression analysis. *Personality & Individual Differences, 105*, 43–46.

Yu, C. P., & Chu, T. H. (2007). Exploring knowledge contribution from an OCB perspective. *Information & Management, 44*(3), 321–331.

Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. Q. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal, 55*(1), 111–130.

Zlomke, K. R., & Jeter, K. M. (2014). Stress and worry: Examining intolerance of uncertainty's moderating effect. *Anxiety, Stress & Coping, 27*(2), 202–215.

Zyphur, M. J., Zammuto, R. F., & Zhang, Z. (2016). Multilevel latent polynomial regression for modeling (in) congruence across organizational groups: The case of organizational culture research. *Organizational Research Methods, 19*(1), 53–79.

Do leaders and followers see eye to eye? Leader-follower fit in the workplace

PENG Jian[1]; WANG Zhen[2]; HOU Nan[3]

([1] *School of Management, Guangzhou University, Guangzhou* 510006, *China*)

([2] *Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing* 100081, *China*)

([3] *School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang* 110169, *China*)

Abstract: Leader-follower fit, which plays a crucial role in facilitating a harmonious interaction in leader-follower dyads, has attracted considerable attention in the academic circle recently. Leader-follower fit refers to the compatibility between a leader and a follower that occurs when their characteristics are well matched. Generally, we could measure leader-follower fit using direct measurement approach and indirect measurement approach. To data, the existing research on leader-follower fit mainly focused on five perspectives, such as personality fit, cognition fit, psychological experience fit, work behavior fit, and relational factor fit. Psychological and interactive processes usually capture the mechanism through which leader-follower fit affects work outcomes. Moreover, personal and situational characteristics usually moderate the consequence of leader-follower fit. Future research could examine the consequence of leader-follower congruence in some indigenous psychological characteristics (e.g., traditionality and face consciousness) and explore some novel underlying or contingency mechanisms in the Chinese context.

Key words: leader-follower fit; person-supervisor fit; leadership; followership